

# 米国バージニア州ハンプトンローズ地域における 障がい者社会参加支援非営利組織の事例研究

辻 井 洋 行  
(基盤教育センターひびきの分室)

## キーワード

障がい者、社会参加、非営利組織、ビジネスモデル

## 要 旨

本稿は、米国バージニア州ハンプトンローズ地域で、障がい者の社会参加を支援する非営利組織の事例研究を通じて、日本における同様の取り組みに新しいあり方を提案しようとするものである。知的障がい者の支援に取り組むこれらの組織では、リハビリテーションと業務コーチングのノウハウを組み合わせることにより、ビジネスライクな商業ベースでの業務に、支援対象者を取り組ませることに成功している。これらの業務に取り組むことは、支援対象者の具体的な仕事を通じた社会参加を促進するばかりでなく、経済的な自立性を高めることにも貢献している。日本における障がい者の同様の社会参加は、障がい者雇用促進法に基づく法定雇用率によって、私企業や行政機関での雇用促進によるものが主である。一方の米国バージニア州では、ソーシャルワーカーを要する非営利組織が重要な役割を担っている。日本においてもその手法を取り入れることにより、これまでとは異なる障がい者の社会参加のあり方が実現できるのではないだろうか。

## 1. はじめに

本稿では、米国の障がい者社会参加支援に取り組む非営利組織のビジネスモデルを検討している。取りあげる非営利組織は、障がい者の職業訓練やリハビリテーションばかりでなく、雇用機会を作り出し、経済的自立性を高めるための場を作り出している。取りあげる非営利組織の特徴は、商業ベースでの活動を取り入れることで、財務的な基盤を強化していることにある。事例として取りあげる3つの組織は、主なケアや教育の対象を知的障がい者とし、彼らが生産

能力を最大限に発揮できる就業環境を整えている。その活動の成果として、政府機関や企業、一般消費者を顧客として、相手が求める品質、費用、納期で製品・サービスを生産供給している。また、これらの非営利組織は、数十年間に渡って事業を継続し、取引高を伸ばしながら、ケア・教育対象となる障がい者の数を順調に増やしてきている。P.F. ドラッカーは、「企業の目的とは、顧客の創造である」と説いたが、それは、非営利組織にも当てはまる。非営利組織は、配当としての営利を目的としない代わりに、使命（ミッション）の実現を目的とする。それになぞらえるのであれば、長く継続する非営利組織は、社会に受け入れられる使命を提示し、顧客を創造しているものと見なすことができるだろう。

## 2. 米国における障がい者就業と非営利組織

米国における非営利組織の役割は、小さな政府を目指したロナルド・レーガン政権下（1981-89年）で大きく期待されるようになった。L.M. サラモン（2007; p.167）<sup>1)</sup>によれば、米国の対外貿易赤字とそれに伴う政府の財政赤字を背景に、政府機関は公的サービスを縮小させ、特に、人的サービスについては、民間活動に多くを頼るという方向転換を行った。歴史的に、米国の非営利組織は、政府による補助金を頼りに活動して来た。「第三者による政府」という言葉が象徴するように、民間団体による社会福祉活動は、政府による公共サービスの一部であるという共通認識があった。ただし、1981年以降の政府の方針転換により、非営利組織は、活動経費の基盤としての政府補助金への依存する割合を下げつつ、社会福祉への期待を満たす活動を展開することが必要になったのである。障がい者を対象とする教育や職業訓練も従来から公共サービスとして提供されて来たが、上記のような1981年以降の政府の方針転換により、民間の非営利組織が重要な役割を担うようになった。米国では、それ以前の1971年に、障がい者差別の禁止を公民権法の中に盛り込む法改正の動きが生じ、1973年には、職業リハビリテーション法が改正されることになった。その後、法が実際の雇用の場で適切に施行・適用されない等の問題提起を受け、1990年には、障がいを持つアメリカ人法（ADA：American with Disabilities Act）が成立した<sup>2)</sup>。この法が、今日において、アメリカにおける障がい者政策の最も包括的な根拠法となっている。このADAに基づいて、雇用の場における障がい者への差別的待遇の排除への取り組みが、EEOC（米国雇用機会均等委員会）の監視下で進められて

<sup>1)</sup> L.M. サラモン：『NPOと公共サービス-政府と民間のパートナーシップ-』、ミネルヴァ書房、2007年（江上哲監訳、大野哲明、森康博、上田健作、吉村純一訳）

<sup>2)</sup> 内閣府：8. アメリカの障害者政策とモニタリングの枠組み

[https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/tyosa/h25kokusai/h8\\_08\\_01.html](https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/tyosa/h25kokusai/h8_08_01.html)（閲覧：2019年1月14日）

いるが、実態として米国での障がい者雇用率に目立った改善はないという<sup>3)</sup>。米国内での全就業者における障がい者の比率は、2016年において約4.8%である<sup>4)</sup>。2016年の米国の人口は、323.4百万人であり、そのうち障がい者人口割合は12.8%である<sup>5) 6) 7)</sup>。障がい者の内17.9%に当たる約741.0万人が就業者となる。この数は、同年の全就業者153.3百万人の約4.8%を占める。ちなみに、2016年の日本における障がい者の就業者（雇用者）数は、47.4万人<sup>8)</sup>であり、同年の就業者数6,648万人<sup>9)</sup>の約7.1%に当たる。これによると、日本の全就業者に占める障がい者の割合は、米国と比べて2.3ポイント高いことが分かる。

1971年以降の公民権法の動きに沿って、連邦政府による障がい者雇用の促進が図られた。2007年以降は、その範囲が拡大され、アビリティワン・プログラム（AbilityOne Program）が展開されている。これは、連邦政府関連機関による調達を視覚障がい及び他の重度障がい者が働く非営利組織に対して公正な市場価格において行うというものである。2012年においては、この調達に20億ドルが当てられ、およそ5万人の雇用創出に貢献したことが方向されている。また、2018年時点で、550の非営利組織が調達対象となっているという<sup>10)</sup>。これらの非営利組織は、中間ケア施設として、障がいを持つ被サポート従業員の職業訓練とリハビリテーションを行うことに対して、Medicaid（米国連邦政府の公的医療保険制度）から施設運営交付金の支給を受け、必要なスタッフの雇用に当てる。

上記のADAの施行にもかかわらず、米国内では障がい者雇用が一般化しているとはいえない。ただし、アビリティワン・プログラムという連邦政府による調達・購入制度を活用し、非営利組織が、まとまった数の障がい者に対して、職業訓練とリハビリテーションの機会を提供している。次に、比較のため、日本における障がい者雇用の動向を整理しておく。

<sup>3)</sup> EEOC; Equal Employment Opportunity Commission（米国雇用機会均等委員会）は、雇用の場における差別やハラスメントの監視を行う期間であり、各州の事務所を通じて活動している。

<sup>4)</sup> 所浩代、「アメリカの障害者雇用政策-障害者差別禁止法（ADA）の成果と課題-」、海外社会保障研究、No.171、pp.62-71、2010年

<sup>5)</sup> 2017 Disability Statistics Annual Report [https://disabilitycompendium.org/sites/default/files/user-uploads/2017\\_AnnualReport\\_2017\\_FINAL.pdf](https://disabilitycompendium.org/sites/default/files/user-uploads/2017_AnnualReport_2017_FINAL.pdf)（閲覧：2019年1月14日）

<sup>6)</sup> STATISTA <https://www.statista.com/statistics/263710/unemployment-rate-in-the-united-states/>（閲覧：2019年1月14日）

<sup>7)</sup> 米国労働省、労働統計局 <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>（閲覧：2019年1月14日）

<sup>8)</sup> 厚生労働省 平成28年障がい者雇用状況の集計結果 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000145259.html>（閲覧：2019年1月14日）

<sup>9)</sup> 総務省統計局 平成28年労働力調査年報 <https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2016/index.html>（閲覧：2019年1月14日）

<sup>10)</sup> AbilityOne Program [https://www.abilityone.gov/abilityone\\_program/](https://www.abilityone.gov/abilityone_program/)（閲覧：2019年1月14日）このプログラムは、合衆国アビリティワン・コミッションという独立の連邦部局によって運営されている。

### 3. 日本における障がい者就業の動向

日本における障がい者の雇用に関する法律は、1947年（昭和22年）に施行された「職業安定法」を原型とし、それに次ぐ1960年（昭和35年）の「障がい者の雇用促進等に関する法律」（障がい者雇用促進法）に引き継がれる。この法律では、障がいの有無に寄らず、均等な機会や待遇が確保され、自身の能力を有効に発揮できるようにするための措置や職業の安定を図ることを目的としている<sup>11)</sup>。同法の第43条第1項には、「従業員が一定数以上の規模の事業主は、従業員に占める身体障がい者・知的障がい者・精神障がい者の割合を『法定雇用率』以上にする義務がある」と定められている。2019年1月時点において、法定雇用率は2.2%であり、従業員数が45.5人以上雇用している企業では、障がい者を1名雇用しなければならないことが、同法によって定められている。法定雇用率の対象となるのは、障害者手帳や療養手帳、精神障害者保健福祉手帳の所有者である。短時間労働者は0.5人とカウントされ、重度障がい者は、2人とカウントされる。一方で、法定雇用率を達成していない企業のうち、常用の労働者が100人を超える企業からは、障害者雇用納付金が徴収されることになっている。この納付金は、障がい者を雇用するために作業施設や設備の改善・整備などの経済的負担を軽減するために支給されている<sup>12)</sup>。企業の中には、障がい者雇用のための特例子会社を設置し、専門的に雇用環境を作り出ように取り組むものもある。この特例子会社制度は、障害者雇用促進法の第44条に規定されている。特例子会社は、設置した親会社のいち事業所として見なされる。2002年からは、「グループ適用」呼ばれる親会社と関係害者が合同で、特例子会社を設置する形態も導入されている。特例子会社の要件は、親会社がその子会社の株主総会を支配していること、親会社から役員が派遣されるなど人的関係が緊密であること、被雇用障害者が5人以上、全従業員に占める障がい者割合が20%以上であること、障がい者の雇用管理を適性に行う能力があることなどがある<sup>13)</sup>。厚生労働省雇用安定局<sup>14)</sup>の報道発表によれば、2017年時点での身体・知的・精神障害者について、民間企業の法定雇用率は2.0%である。雇用障がい者数は約49.6万人となって、実質雇用率は、1.97%となった。ただし、法定雇用率を達成した企業

<sup>11)</sup> e-Gov障がい者の雇用の促進等に関する法律 [http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail/335AC00000000123\\_20160401\\_427AC0000000017/0?revIndex=4&lawId=335AC00000\\_00123](http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail/335AC00000000123_20160401_427AC0000000017/0?revIndex=4&lawId=335AC00000_00123)（閲覧：2019年1月14日）

<sup>12)</sup> 厚生労働省「障害者の雇用」における記述による。 [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html)（閲覧：2019年1月8日）

<sup>13)</sup> 厚生労働省「特例子会社」制度の概要の記述による。 <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha/dl/07.pdf>（閲覧：2019年1月8日）

<sup>14)</sup> 厚生労働省職業安定局「平成29年障害者雇用状況の集計結果」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000187661.html>（閲覧：2019年1月8日）

の割合は、50.0%となっており、前年比で1.2ポイント上昇した。特例子会社は、障がいのある従業員が働くための機会を創出し、そのノウハウの蓄積へ集中的に取り組んでいる会社である。また、障がいの有無に関わりなく協働するための設備や仕組み、教育についても、同様に取り組んでいる。特例子会社は、2017年（平成29年）6月1日時点で、464社ある。そこでの障がい者雇用数は29,769人であり、雇用障がい者数約49.6万人の約6.0%を占めている。なお、この障害者雇用率制度に基づく法定雇用率を達成できない場合には、不足した雇用一人当たり月5万円の納付金が監督官庁から徴収されることになっている。また、長期間に渡り未達成の場合には会社名を公表されることになる。このような「罰則」が組み込まれた制度が設計されている。

以上のように日本における障がい者雇用は、障がい者雇用促進法を根拠とする法定雇用率による促進が特徴となっており、米国のそれとは異なる方法を採用している。日本における仕組みの特徴は、行政機関ばかりでなく、民間企業に雇用の場として機能を期待し、障がい者が働くための環境を整えようとしている点にある。米国には、ADAの規定はあるが、日本のように法定雇用率という数値の規定はない。ただ、ADAの規定に違反し苦情が生じれば、EEOCが介入して仲裁を行い改善を求めることになる<sup>15)</sup>。その点では、日本の方が、米国に比べて、社会福祉上の機能を民間企業に期待しているように見える。一方で、米国ではアビリティワン・プログラムにより、連邦政府経費による調達を職業訓練やリハビリテーションと組み合わせて障がい者に働く場を提供している非営利組織に積極的に振り向けている。それにより、民間の企業のみにも頼るばかりでなく、非営利組織を通じた障がい者の就業機会を作り出そうとしている。この取り組み事例から学ぶことにより、日本においても、追加的な就業機会創出の検討に貢献できる可能性がある。

#### 4. これまでの理論的検討

本稿では、製造業・商業・サービス業の活動を通じて、障がい者の社会参加を支援する非営利組織の事例を検討する。障がい者の就労機会は、行政や民間ボランティアによる事例ばかりでなく、一般の企業によるものもある。ただし、前述のように、まだその要請を十分果たしているわけではない。就労機会を得て経済的な自立性を高めたいと考える障がい者が、他と比べて十分に機会を得られていないという社会的課題が継続的に存在している。その課題に取り組む主体として、ソーシャル・エンタープライズがある。塚本（2008）によれば、米国において、

---

<sup>15)</sup> 所浩代 前掲書



商業的・ビジネス的な活動を行う非営利組織のことをソーシャル・エンタープライズと呼ぶ<sup>16)</sup>。この種の組織は、政府からの補助金や活動への給付金、または個人からの寄付等に頼らず、自ら生産・販売する商品・サービスを通じて活動資金を獲得しながら、事業ミッションの達成に取り組む。政府機関へ資金面の依存性が低く、経済的な自律性の高いことが特徴である。「ソーシャル」には「社会・福祉」、「エンタープライズ」には「事業・企業」の意味がある。このような呼称が用いられる前提には、社会・福祉といった価値要素の生産や提供は、もともと政府・行政の役割であり、企業による事業ではないという認識がある。そのため、社会・福祉の価値生産が、商業的・ビジネス的活動を通じて追求されることが、新規性をもって受け止められたものと考えられる。

非営利組織については、経済学や社会学、法学など様々な分野での研究の取り組みがあり、経営学においても同様である。経営学には100年程度の歴史があると考えられるが、その始まりとして企業組織の経営を対象としてきた経緯がある。それに、行政組織や非営利組織が検討の対象として付け加えられてきた。上述のように、米国で民間の非営利組織が、社会的な役割を大きくしたことは、様々な研究が取り組まれるきっかけとなった。例えば、奥林・稲葉・貫（2002）は、経営学による非営利組織の理解や解釈、従来の経営知識の応用について体系的に整理している<sup>17)</sup>。議論されているのは、社会の仕組みとして非営利組織をどのように位置付けるのか、企業や政府・行政組織との違い、行政や企業と非営利組織との関係形成、非営利組織の効率的運営に必要な事項などである。近年では、許（2015）が、5社の事例を通じ、ソーシャル・エンタープライズとして、様々な組織形態を利用しながら社会的課題に取り組む事業者とそれらが抱える課題について紹介している<sup>18)</sup>。また、小林・後藤（2017）は、ソーシャル・エンタープライズについて、非営利活動法人、株式会社、合同会社、中間法人、生活協同組合など営利・非営利を問わず多様な組織形態があることを示し、特に、韓国における政策的な育成の状況についての考察を示している<sup>19)</sup>。潜道（2018）は、日本の地方創生にコミュニティ・キャピタルの創出を通じて取り組むソーシャル・エンタープライズの事例を紹介している<sup>20)</sup>。北米地域におけるソーシャル・エンタープライズの定義については、三輪（2012）が取りまとめており、特に、米国とカナダでの同概念の整理を行っている。そこでは、社会課題の解決、

<sup>16)</sup> 塚本一郎、「第2章アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」、p.17; 塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ-社会貢献をビジネスにする』、2008年

<sup>17)</sup> 奥林康司、稲葉元吉、貫隆夫編著、『NPOと経営学』、中央経済社、2002年

<sup>18)</sup> 許伸江、「ソーシャルエンタープライズにおける組織形態の多様化」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要、19、2015年

<sup>19)</sup> 小林甲一、後藤健太郎、「韓国における社会的企業の育成政策と展開」、名古屋学院大学論集・社会科学篇、53(3)、pp.1-16、2017年

<sup>20)</sup> 潜道文子、「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出と『コミュニティ・キャピタル』」、経営経理研究、111、pp.317-336、2018年。

社会変革に向けた取り組みとしてのソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスへの社会的関心からの検討がなされている。以上のような国内の研究動向を踏まえ、本稿では、米国バージニア州ハンプトンローズ地域での3つの事例を検討する。

バージニア州 (Commonwealth of Virginia, Virginia State) は、米国南東部にあり、2019年時点での人口が約858万人である<sup>21)</sup>。これは、合衆国人口の約2.6%に該当する。バージニア州日本事務所によれば、同州には6本の州間幹線道路が通り、16箇所の商業空港、米国東海岸第3位の取扱量がある港湾施設がある<sup>22)</sup>。同州内のハンプトンローズ (Hampton Roads) 地域には、ハンプトン市、バージニアビーチ市、ノーフォーク市、チェサピーク市、ニューポート・ニューズ市、ポーツマス市が含まれ、広域都市圏を成している。またこの地域は、ワシントンD.C.の南約300キロに位置しており、冬季にも凍結し難いことから、米4軍の軍事基地が立地しており、海軍については世界的にも有数の規模の港であるという。したがって、地域の主な産業には、軍需関連や貿易港の地の利を活かしたものを中心に発展を遂げて来た経緯がある。本稿で取り上げる3つの事例のうち2つは、連邦政府と州政府関連の軍施設との業務契約に基づいた事業を主な収益源としており、地域の産業の特性を反映しているといえるだろう。

## 5. 事例

本稿では、事例の分析の方法として、ビジネスモデル・キャンバス<sup>23)</sup>を用いる。ビジネスモデル・キャンバスとは、事業において、どのように価値を創造し、然るべき顧客に届けるのかを論理的に記述するものである。このキャンバスは、9つのセルで構成されている。まず大まかには、チャートの右半分は事業による収益に関わるセル群であり、左半分は事業の費用に関わるセル群である。次に、個別のセルの内容について説明する。まず、検討の起点になるのは、VP (バリュー・プロポジション) であり、対象顧客へ提案する価値の内容を定義する。次に、CS (カスタマー・セグメント) では、その事業がどのような顧客を対象とした価値提供を行おうとしているのかを示す。CR (カスタマー・リレーションシップ) は、その事業が対象顧客との間でどのような関係性を築こうとしているのかを示す。CH (チャネル) は、対象顧客に対して、価値をどのような方法・手段で届けるのかを規定する項目である。以上が、どのような収益を事業にもたらすのかを示すのが、RS (リベニュー・ストリーム) である。一方で、

<sup>21)</sup> World Population Review <http://worldpopulationreview.com/states/virginia-population/> (閲覧：2019年1月16日)

<sup>22)</sup> バージニア州日本事務所 <https://www.vedp.org/japan> (閲覧：2019年1月16日)

<sup>23)</sup> アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーションービジネスモデル設計書ー』 翔泳社

KA（キー・アクティビティ）は、価値提供のための中心的な活動のことである。その活動を生み出すために必要になるのが、KR（キー・リソース）であり、鍵となる経営資源を示す。さらに、組織による価値の創出をサポートしてくれるのが、KP（キー・パートナー）である。以上の要素は、事業に必要となる費用に関する項目であり、CS（コスト・ストラクチャ）と呼ぶ。それでは、以下で、具体的な事例とその分析をみていこう。

### 事例１）ヴァーサビリティ・リソーシズ（VersAbility Resources）

ヴァーサビリティ・リソーシズは、米国バージニア州ハンプトン市に立地する非営利組織である。この組織は、1953年に設立され、2014年には年間1600人以上の障がい者とその家族に対して、雇用、コミュニティ生活、デイサポート、幼年期サポートという4つのプログラムを提供している<sup>24)</sup>。主な事業は、アビリティ・ワン（AbilityOne）と呼ばれる政府契約事業による軍施設でのオンサイトでの業務提供であり、当組織の収入の54%を占める。この事業は、2014年度において、連邦政府系2機関と州政府系11機関との契約から成り立っており、同組織から240名、下請け事業者を加えると477名の障がい者に就業機会を提供している。業務内容は、倉庫管理、メールセンターでの文書管理と記録、電信業務のスイッチボード運営、業務用眼鏡の組立業務、グラウンド整備、食堂での配膳業務、病院での清掃業務などである<sup>25)</sup>。以上の業務は、契約先の事業場（オンサイト）で実施されるものである。これらの業務には、同組織から専門のジョブサポーターが同行して業務上の安全確保や必要な指導を行う。また、病院等の医療現場で蓄積されているX線画像のデジタル化処理と保存、画像フィルム廃棄処分のための前処理業務は、ドキュメントイメージング事業と呼ばれ、2014年には32名の障がい者が取り組んだ。その他にも、家電製品のリサイクル事業、UPSストアでの印刷、配送、証明書発行などに関わる事業があり、商業ベースの活動として取り組まれている。これらの業務に関わるジョブサポーターの賃金は、Medicaid（米国連邦政府と州政府が運営する医療補償制度）中間ケア施設委託料によって賄われる。この組織では、ケアの対象者の業務に関わる力量やそれぞれの業務希望に応じて、仕事を提供している。また、経験に応じて業務の範囲を広げるなど、対象者の業務能力の開発に取り組んでいる。

<sup>24)</sup> VersAbility Resources ウェブサイト 団体紹介<https://versability.org/about/who-we-are/>（閲覧：2019年1月3日）

<sup>25)</sup> VersAbility Resources 2014 会計年度事業レポートによる。



表1. ヴァーサビリティ・リソースのBMC

KP - ザ・アーク The Arc - リハビリテーション職員訓練センター - メディケア - 医療支援サービス - アビリティワン・プログラム	KA (1) 仕事作り 業務トレーニング リハビリテーション  (2) 製品サービスのQCD管理	VP (1) 就業機会を得て、自身のエンパワーメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えること。  (2) 事業を通じた社会責任への取り組み機会	CR (1) 傾聴と個人々への対応  (2) ビジネスライク、継続性、業務現場訪問	CS (1) 立地地域の生産年齢知的障がい者  (2) 連邦・州政府系軍施設
	KR (1) 支援スタッフと従業員との相互信頼 リハビリテーションとライン業務の組み合わせノウハウ  (2) 製品・サービス利用者からの高評価		CH (1) 本社工場業務、オンサイト業務、福祉活動  (2) 既存顧客、販売・業務開発チーム	
CS マネジメント及びリハビリテーション・スタッフ従業員 作業機材のメンテナンスと投資		RS 政府契約サービス業務販売 メディケイド中間ケア施設委託料 個人寄付		

この組織の事業の特徴について、ビジネスモデルキャンバスを用いて整理しておこう。まず、対象とする顧客は、(1) 立地地域の生産年齢知的障がい者と (2) 連邦・州政府系軍施設である。知的障がい者には、(1) 就業機会を得て、自身のエンパワーメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えること。また、軍施設には、アビリティワン・プログラムに基づく経費支出義務に基づく (2) 事業を通じた社会責任への取り組み機会が提供されている。業務を委託する軍施設にとっては、業務内容のQCD（品質・経費・納期）の遵守は重要な契約事項であり、それを履行できる非営利組織との関係づくりが必要である。バーサビリティ・リソースでは、これら業務提供に関するQCDには、ビジネスライクに対応し、契約関係を継続するために必要な人的支援を行なっている。

## 事例2) エグレストン・サービズ (Eggleston Services)

エグレストン・サービズは、1956年に、まず、タイドウォーター・職業訓練センター (Tide Water Training Center) として設立された<sup>26)</sup>。1970年代に、そこでボランティアとして働いていたルイス・W・エグレストン氏が、所有する建物を提供し、後に寄付されたことで、彼

<sup>26)</sup> Eggleston ウェブサイト Misson & History <https://www.egglestonservices.org/mission-history/> (閲覧：2018年12月31日)

女の名前を冠した組織へと名称変更された。この団体は、障がい者のための教育や訓練、雇用創出など様々な機会を創出する非営利組織（NPO）として、バージニア州ノーフォーク市で活動が続いている<sup>27)</sup>。主な事業は、リネン類ランドリー・サービス、フード・サービス、ガーデニング・サービス、中古自動車オークション、ドキュメント変換と破砕サービス、衣類刺繍サービス、ビジネス・サービス（箱組立、梱包、発送などバックオフィス業務）などであり、いくつもの拠点で業務を行っている。特に、リネン類ランドリーサービスは、軍関連施設や付属の病院から合わせて年間 500 万ポンド（約 2,268 トン）のリネン類を受け入れ、75 名の従業員で対応している。フード・サービスは、配膳や清掃などの業務であり、これについても立地地域の軍関連施設において提供されている。以上の 2 つの事業は、上述の連邦政府によるアイビリティワン・プログラム（AbilityOne Program）<sup>28)</sup> を根拠として、安定的に取り組まれているものであり、働く人々にとっては、付加価値の高いスキルを獲得・提供することにより、生活賃金を得て個人としての経済的自立を支援するものとなっている。

その他にも、エグレストン・サービスズのオートモーティブセンター事業は、知的障がいのある従業員が、ジョブサポーターの指導の下で、寄付された車の清掃・修理・販売仕上げを施し、直接オークションを通じて販売している。ドキュメント・サービス事業では、企業の営業秘密に関わる文書の電子化や破砕処分の業務を提供している。その他にも、企業のバックオフィス業務の受託を進め、必要なジョブサポートを行いながら知的障がい者のための業務づくりに取り組んでいる。

上記のような業務の他に、非常に多様な障がいを持つ従業員のために、業務訓練や社会性学習訓練、デイサポート施設プログラムが提供されている。また、ウォーリヤー・ブリッジ（Warrior Bridge）プログラムでは、PTSD や身体障がいを負った退役軍人のための職業訓練やリハビリテーション、就業機会の提供を行っており、2018 年 3 月時点で、50 名の退役軍人が対象となっている<sup>29)</sup>。

---

<sup>27)</sup> Eggleston ウェブサイト <https://www.egglestonservices.org/>（閲覧：2018 年 12 月 31 日）

<sup>28)</sup> AbilityOne プログラムは、1938 年に米国連邦政府によって設立され、視覚障がいなど重度障がいを持つ人々の政府機関や非営利組織での雇用を促進することを目的としている。<https://www.abilityone.gov/>（閲覧：2018 年 12 月 31 日）

<sup>29)</sup> 2018 年 3 月 9 日にエグレストン・サービスズで実施した担当者インタビューによる。

表2. エグレストン・サービスのBMC

KP -DARS 米国加齢・社会復帰サービス局 -CARF インターナショナル (認証機関) -United Way of South Hampton Roads (地域団体) -アビリティワン・プログラム	KA (1) 仕事作り、社会参加機会、リハビリテーション訓練  (2) 商業洗濯サービス、ガーデンセンター、中古車修理・販売、書類保存・処理、QCD 管理	VP (1) 就業機会を得て、自身のエンパワーメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えること。  (2) 立地組織として社会的責任を果たす機会を得る。	CR (1) 傾聴と一対一での応対  (2) ビジネスライクな業務管理	CS (1) 立地地域の生産年齢知的障がい者  (2) 連邦・州政府系軍施設、病院、一般企業
	KR (1) リハビリテーションと業務ラインの組み合わせノウハウ  (2) 製品・サービス利用者からの高評価		CH (1) 本社内業務、オンライン業務、福祉活動  (2) 既存顧客、販売・業務開発チーム	
CS マネジメント及びリハビリテーション・スタッフ、従業員、施設のメンテナンスと投資		RS 政府契約サービス販売、メディケア中間ケア施設委託料		

この組織の事業の特徴についても、ビジネスモデルキャンバスを用いて整理しておこう。エグレストン・サービスにおいても、主な顧客となるのは、(1) 立地地域の生産年齢知的障がい者と (2) 連邦・州政府系軍施設、病院、一般企業である。これらの顧客に提供される価値は、知的障がい者に対しては、(1) 就業機会を得て、エンパワーメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えることである。また、連邦・州政府系軍施設、病院、一般企業に対しては、(2) 立地組織として社会的責任を果たす機会を得るということである。ここでも、顧客との関係性について、知的障がいを持つ従業員に対しては、ジョブサポーターによる傾聴と一対一での愛情のある対応が鍵となる。また、業務提供先に対しては、QCD を重視したビジネスライクな関わりが継続的な契約実現の鍵となる。

### 事例3) シュガー・プラム・ペカリー・インク (Sugar Plum Bakery Inc)

シュガー・プラム・ペカリー・インク (Sugar Plum Bakery Inc) は、米国バージニア州バージニアビーチ市に立地するペカリーである。当店は、1985 年に NPO として設立され、1987 年から営業を開始した。この団体の活動目的は、設立以来、自閉症スペクトラム障がいや脳性麻痺などによる知的障がい者のための就業、また、教育と訓練の機会を生み出すことにある。また、この店舗では、知的障がいのある個人が、独立性を持ち、地域のコミュニティに仕事を通じて貢献することを通じて、地域社会への参加を遂げ、さらには、人々が持つ知的障がい

者に対する認識の変容を図ることを目指している<sup>30)</sup>。2006年からは、Medicaid とのパートナーシップを結び、低所得の掛金納付免除者に対する就業前訓練の提供を始め、設立以来 1000 名を超える雇用者と雇用研修者を生み出した<sup>31)</sup>。

このベーカリーには、2015 年 8 月当時、約 20 名のスタッフ（知的障がい者）がジョブコーチと共に、製造部と販売部で勤務していた。スタッフ 3－4 名あたりに、1 名のジョブコーチが配置されていた。製造部の勤務時間は、午前の部と午後の部に区分されていて、午前の部の班が生地を捏ね、スポンジやクッキーを焼けば、午後の部の班がそれにデコレーションを行う。午前の勤務を終えた班は、午後のリハビリテーションをして過ごし、午後の勤務の担当班は、午前中にリハビリテーションを行うというローテーションが組まれていた。これらの人々は、同じ業務を続けるのではなく、各自のスキル状況と自身の望みに応じて、新しい業務へ挑戦することができるようにしていた。

この非営利団体では、1985 年の創業当時、合衆国保険福祉省からの補助金を受けていた。その他にも、バージニア州の加齢・社会復帰サービス局（Department of Aging and Rehabilitative Services）や Knights of Columbus（KOVAR）、ノーフォーク財団（Norfolk Foundation；現、ハンプトンローズ財団）、バージニアビーチ市（City of Virginia Beach）、銀行などからの支援を受けた<sup>32)</sup>。

様々な団体から補助金を得た要因として、ベーカリーには、必要となるスキルの水準が多様にあり、スタッフ（知的障がい者）のリハビリテーションの要請に答えられることが挙げられる。店舗責任者によれば、ベーカリーの主要な業務には、生地捏ね、焼き、デコレーションがあり、さらに関連する業務として、皿洗いや設備、フロアの掃除、箱の組立て、店舗ロゴステッカーの貼り付け、用具の洗浄、材料発注、在庫管理、生産計画などがある。スタッフは、これらの業務をジョブコーチのサポートを得ながら手分けして行なう。また、それらの業務に始めから責任を持つことを難しく感じる時には、その仕事の責任者を手伝いながら、学び取ることもできる。業務現場におけるジョブコーチの役割は、スタッフのスキルの程度を評価し、要望を踏まえ、適切な役割を配分することにある。この店では、スタッフに対して、ベーカリーで働くことについての強い意識付けを行い、業務指示を守ることや衛生管理を自身で行うことに責任を持つことを求めているという。勤務面では、このベーカリーでのスタッフの定着率はとても高く、家族の転居や障がいの症状悪化といった例外を除いて、離職の事例はないという<sup>33)</sup>。

<sup>30)</sup> Sugar Plum Bakery ウェブサイト <https://sugarplumbakery.org/sugar-plums-programs-2/>（閲覧：2018 年 12 月 30 日）

<sup>31)</sup> Sugar Plum Bakery ウェブサイト（沿革）<https://sugarplumbakery.org/our-history/>（閲覧：2018 年 12 月 30 日）

<sup>32)</sup> 前掲に同じ

この組織の事業の特徴についても、ビジネスモデルキャンバスを用いて整理しておこう。シュガープラム・ベーカリーの主な顧客は、(1) 立地地域の生産年齢知的障がい者と(2) 地域の菓子ファンである。知的障がい者に対して提供される価値は、(1) 就業機会を得て、エンパワメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えることである。また、地域の菓子ファンに対しては、(2) ケーキ・クッキーなどの焼き菓子であり、加えて、購入を通じた障がい者社会参加への加勢が挙げられる。ここでも、顧客との関係性について、知的障がいを持つ従業員に対しては、ジョブサポーターによる傾聴と一対一での愛情のある対応が鍵となる。また、地域の菓子ファンに対しては、手作り感があり、必要に応じて個別に菓子のデコレーションに応じてくれるサービス関係が結ばれている。

表3. シュガープラム・ベーカリーのBMC

KP -DARS 米国加齢・社会復帰サービス局 -バージニアビーチ市役所 -寄付基金 -雇用者家族 -ボランティア・スタッフ	KA (1) 菓子製造・販売 (2) 業務訓練とリハビリテーション	VP (1) 就業機会を得て、自身のエンパワメントを実現し、自身の生活をより良いものへ変えること。  (2) ケーキ・クッキー等の焼菓子商品、購入を通じた障がい者社会参加への参加	CR (1) 信頼、愛情 (2) 手作り感、個別のデコレーション対応	CS (1) 立地地域の生産年齢知的障がい者 (2) 地域の菓子ファン
	KR (1) 商品の設計・開発 (2) リハビリテーションと組み合わせた業務コーチング手法		CH (1) 本社内業務（厨房、売場、リハビリ室） (2) 店舗での販売	
CS ベーカリー及び販売部門スタッフ、ジョブコーチ、菓子原材料			RS 菓子販売、メディケイド中間ケア施設委託料、寄付金	

<sup>33)</sup> Sugar Plum Bakery Inc. 店舗責任者へのインタビュー（2015年12月1日）による。



## 6. 考察と結論

以上の事例について、考察してみよう。まず、3つの事例に共通しているのは、主に、生産年齢に達した知的障がい者のための就業機会を作り出すために事業を運営している組織であるということである。それぞれの組織の業務を支えている経営資源は、「リハビリテーションと組み合わせた業務コーチング手法」であり、これはマネジャーやジョブサポーター（多くの場合、ソーシャルワーカー資格保有者）が、業務支援の方法論の習得や実施を通じて蓄積してきたノウハウである。知的障がいには、スペクトラムがあり、その程度は個人によって様々である。上述のコーチング手法のノウハウは、支援を受ける人を組織として請け負っている諸業務へ適材適所で割り振り、スキルの向上、充実した業務実施に貢献するものである。ここに、社会福祉と製造業・商業・サービス業の接点があり、ビジネスライクな事業運営の文脈の中で、障がい者福祉を実現させる鍵となる要素を見出すことができると考える。一方で、このような事業や業務管理が必要になった背景には、米国における非営利組織に対する政府補助金の削減があり、これら組織による商業化への取り組みである。障がい者の社会参加が、付加価値の高い業務を通じてなされることは、業務の発注側にとっても意味があり、障がい当事者にとっても、経済的自立性を含めた社会参加を実現することになる。日本においては、その役割を一般企業が担っているが、米国では、ソーシャルワーカーを要する非営利組織が役割を担い、モデルケースを構築してきている。日本における障がい者の社会参加支援においては、米国における経験を援用することで、より充実した仕組みを構築することができるのではないだろうか。他国の経験から学びを得ることで、日本の障がい者の社会参加支援の充実を図りたい。

## 参考文献

- 1) アレックス・オスターワルダー、イヴ・ビニュール、『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書-』、翔泳社、2012年
- 2) 奥林康司、稲葉元吉、貫隆夫編著、『NPOと経営学』、中央経済社、2002年
- 3) 許伸江、「ソーシャルエンタープライズにおける組織形態の多様化」、跡見学園女子大学マネジメント学部紀要、19、2015年
- 4) 小林甲一、後藤健太郎、「韓国における社会的企業の育成政策と展開」、名古屋学院大学論集・社会科学篇、53(3)、1-16、2017年
- 5) サラモン、L.M.、『NPOと公共サービス-政府と民間のパートナーシップ-』、ミネルヴァ書房、2007年（江上哲監訳、大野哲明、森康博、上田健作、吉村純一訳）
- 6) 潜道文子、「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出と『コミュニティ・キャ

- ビタル』」、経営経理研究、111、pp.317-336、2018 年.
- 7) 塚本一郎、「第2章アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」、pp.17-32、塚本一郎、山岸秀雄編著、『ソーシャル・エンタープライズ-社会貢献をビジネスにする』、2008 年
- 8) 所浩代、「アメリカの障害者雇用政策-障害者差別禁止法（ADA）の成果と課題-」、海外社会保障研究、No.171、pp.62-71、2010 年

## 謝辞

この事例研究のために、取材取材に応じて下さった次の方々に感謝を申し上げます。VersAbility Resources; Ms. Julie Palmer、Eggleston Services; Mr. Tim Giles、Sugar Plum Bakery; Ms. Linda Green

